

 Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA


EXIGENCIAS DE LA DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

A LOS SISTEMAS DE INFORMACION EN LA EMPRESA

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

Doc

1-A 41-176

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 176
DIRECTOR : *Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*

D



EXIGENCIAS DE LA DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

A LOS SISTEMAS DE INFORMACION EN LA EMPRESA

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Mayo 1991

 Prof. Dr. Dr. Santiago García Echegarria

Redacción :

- Srta. María Teresa del Val
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS COMO CULTURA EMPRESARIAL	5
II. LA COMPETITIVIDAD COMO VALOR CULTURAL : ES RESULTADO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZATIVO	16
III. DIRECCION EMPRESARIAL Y DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS	26
IV. SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS	31
V. EXIGENCIAS QUE PLANTEA LA DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS A LOS SISTEMAS DE INFORMACION	37

I. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS COMO CULTURA EMPRESARIAL ⁽¹⁾

Los Recursos Humanos, dentro del contexto económico-empresarial, integran dos dimensiones : la "económica" y la "social". No quiere decir que los restantes recursos que se utilizan en una empresa no contenga ambos componentes, sino que sencillamente lo que quiero resaltar es el hecho de que en este recurso humano es donde ambos componentes entran con una incidencia plena sobre la actividad de la empresa.

Lo "social" significa fundamentalmente esa dimensión del hombre en todo lo que afecta a su acción directa en la empresa, en la comunidad en que actúa y en su propio comportamiento, y su repercusión en las organizaciones en las que está implicado.

La **empresa es cultura** y fundamentalmente asume un conjunto de valores sobre los que se construyen las normas con las que se dirigen los hombres y, en última instancia, con las que se dirigen las empresas, los procesos y las funciones. Genera los criterios para la disposición de los recursos y de las pautas de comportamiento.

1. Este texto corresponde a la ponencia presentada dentro de los Encuentros **ACEDE** organizados con **SAP** sobre el tema general "Dirección de los Recursos Humanos y Sistemas de Información" celebrado en Madrid el 31 de mayo de 1991.

Los recursos humanos se diferencian notablemente de los otros "factores de producción" por una característica primordial, que es la **capacidad de desarrollo de su propio potencial humano**.

Como puede apreciarse en la **figura 1** la clave para el funcionamiento de las instituciones es la adecuada combinación de lo "económico" y de lo "social". Se puede orientar una institución o un proceso a la eficiencia económica pudiendo generar una grave ineficiencia social o inestabilidad social.

La **eficiencia económica**, sus mayores cuotas solamente se consiguen cuando se genera "**estabilidad social**" por el hecho de que reduce radicalmente los **costes de coordinación** en cualquier institución.

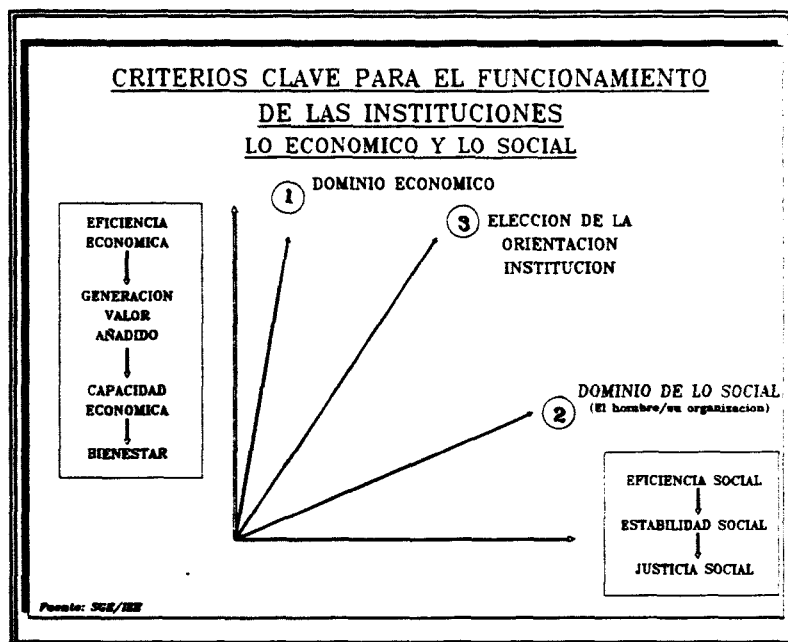


Figura 1

Los valores, y no los esquemas organizativos, constituyen la base para configurar las normas de comportamiento de las que se deriva la acción humana. Como puede apreciarse en la **figura 2** la dinámica de valores que integra, por un lado, la propia evolución de la sociedad, la evolución de la tecnología y de la economía en las instituciones, por el otro, y no por último, los valores morales éticos, son los que definen para cada institución esa dimensión humana que va a definir la mayor o menor resistencia a la aplicación de normas y a la consecución de los objetivos de esa Corporación. Toda institución, toda empresa, son un conjunto de valores, en su dimensión "social", y éstos se encuentran disponibles o no, con una u otra intensidad y muy en particular tienen una u otra prioridad, otras escalas de valores. Al economista le preocupan las **funciones de utilidad**, las funciones que le permitan establecer

preferencias al objeto de definir los objetivos que se persiguen. Un sistema de valores no es, ni más ni menos, que una función de preferencias muy complicada y anclada en la capacidad del hombre para jerarquizar preferencias en base a valores metaeconómicos, y no a valores prioritariamente instrumentales, organizativos, o económicos.

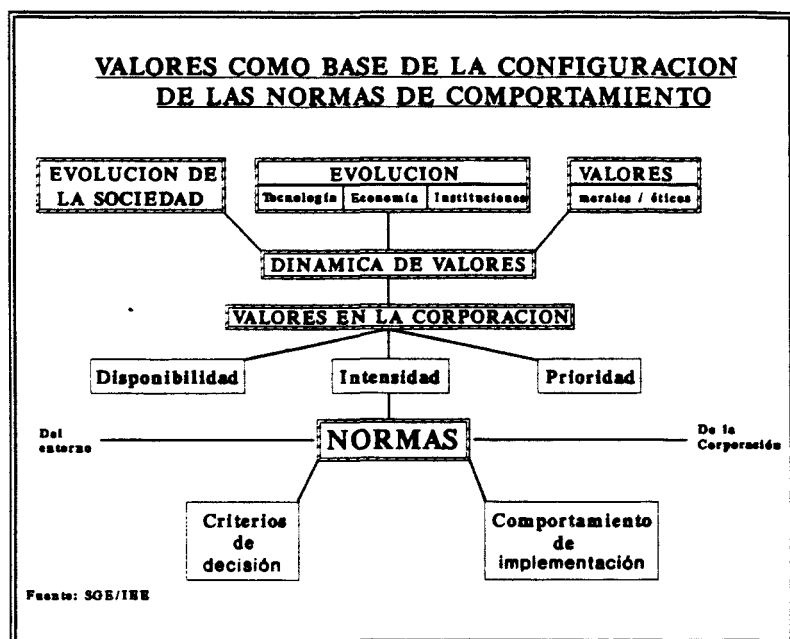


Figura 2

De esta evolución de los valores, de su configuración, se deducen las normas de comportamiento de una institución, y las normas que asume un individuo, estando determinadas éstas tanto por la incidencia del entorno en que se desenvuelve, de la situación, como también de la propia

institución en la que se encuentra. De aquí se deducen las normas que sirven de base para establecer los criterios de decisión y los comportamientos que las personas realizan a la hora de implementar el proceso empresarial.

Los recursos humanos, como se ha mencionado, son recursos muy especiales dentro de la Corporación. Tradicionalmente toda la evolución industrial, la mayoría de las veces, no se ha diferenciado adecuadamente el potencial de los recursos humanos en su relación con la capacidad de aflorar resultados. Lo técnico, o lo organizativo, ha dominado fundamentalmente con carácter prioritario sometiendo al hombre a que asuma esos esquemas formalizados para realizar su función. El hombre está situado en su organización, con un rol predominantemente instrumental.

Como puede apreciarse en la figura 3 los recursos humanos de la empresa se diferencian de los recursos materiales y financieros en que afectan a las instituciones en cuanto a que sus potenciales, su capacidad de futuro, su desarrollo, es muy amplio e incluso imposible de determinar. Este desarrollo dinámico de los potenciales de los recursos humanos es, en este recurso, muy superior a cualquiera de los otros recursos de la empresa. Lo cual depende, por un lado, del propio individuo, de su capacidad de conocimientos, del aprendizaje y de la identificación con normas de creatividad e innovación, etc., pero depende también fundamentalmente de la capacidad organizativa de esa institución, esto es, depende de si genera una organización para aflorar y desarrollar los potenciales de los recursos humanos, lo cual implica necesariamente otra forma, otra capacidad de dirigir las instituciones y los hombres. Los recursos humanos tienen que ser dirigidos en base a normas que pueden provenir de esquemas burocráticos, administrativos o técnicos, esto es, un dominio de lo "técnico-organizativo", o puede provenir de aflorar los potenciales que el hombre encierra en sus sistemas de valores mediante un desarrollo adecuado de su organización.

La Cultura Corporativa, refleja la dimensión interna de la empresa, el sistema de valores en el cual se desenvuelve la actividad humana decidiendo, coordinando y aflorando resultados. La forma de dirigir una empresa puede realizarse a través del "hard" de la organización de tal manera que emita

normas con las que se trata de que los comportamientos de todos los partícipes en esa organización lo hagan de manera que la coordinación establecida ex-ante se realice en la realidad, o bien, tiene que hacerse a través de que los individuos

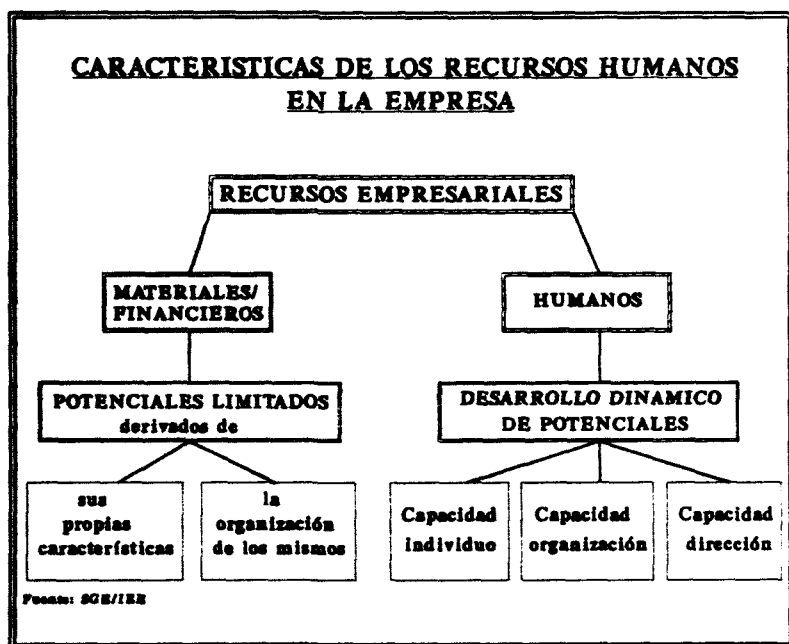


Figura 3

no se coordinen en base de elementos "hard", sino en base de elementos "soft" : en base a los valores en los que descansa la interpretación que realizan de la empresa, de la actividad, de la forma de actuar y, consiguientemente, en su **identidad corporativa**. Se trata de coordinar a los hombres, sus comportamientos, desde la **identidad con la institución o proyecto** en el cual se realizan, de forma que esa coordinación no descansa prioritariamente en instrumentos, sino en la propia función de preferencia o de utilidad, en los valores en los que la actuación humana encuentra su base fundamental.

Lo mismo sucede con la forma de ver la **Corporación**, la empresa, desde el entorno en el cual se desarrolla. La **imagen corporativa** constituye una de las claves para que una empresa tenga éxito. Y ésto no es un mero logo, o el éxito de un logo, sino que es el éxito de que las expectativas que tienen los

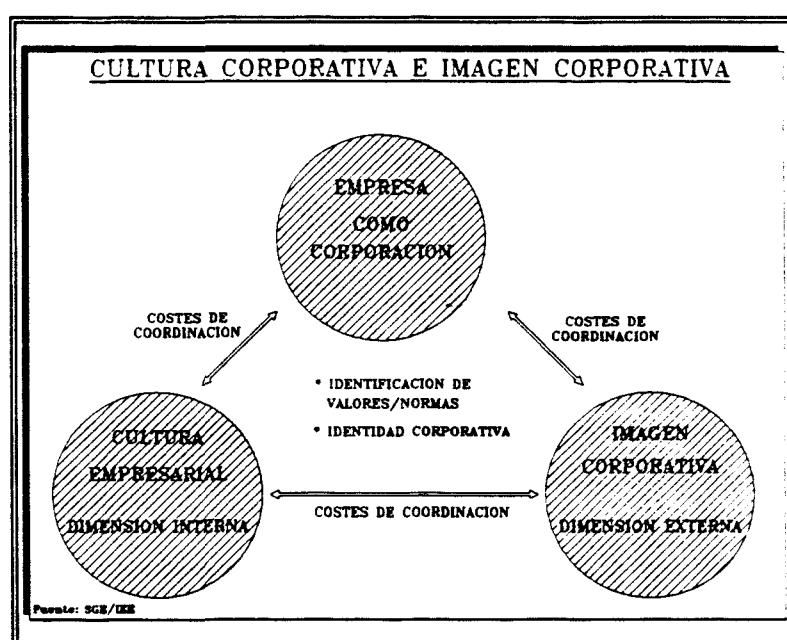


Figura 4

clientes, proveedores, opinión pública, sobre una empresa, la vean contrastarse en la realidad, ya que las normas que aplica esa empresa para resolver sus problemas, o para atender a proveedores, clientes, etc., son una referencia permanentemente verificable. Así es como se **reducen los costes de coordinación** de una empresa con su entorno. Pero esta imagen corporativa no es consecuencia de publicidad, sino que es consecuencia de los comportamientos humanos que se han identificado con la Corporación : de su **Cultura Corporativa**.

Puede, por lo tanto, concebirse la empresa, como cualquier otra institución orientada a tener "éxito", esto es, a lograr los objetivos que se ha propuesto de

acuerdo con el objeto de esa institución. Se puede diferenciar claramente entre tres dimensiones :

- (a) - La **dimensión intelectual o mentalidad**, en el sentido de los sistemas de valores que definen, por un lado, la **cultura empresarial**, con su consiguiente identificación corporativa y, por otro lado, la referencia, el sistema de valores al que tienen que orientarse los miembros de esa empresa para tomar decisiones y, consiguientemente, para saber si su aportación es armónica con la que está adoptando el conjunto de hombres de la misma.

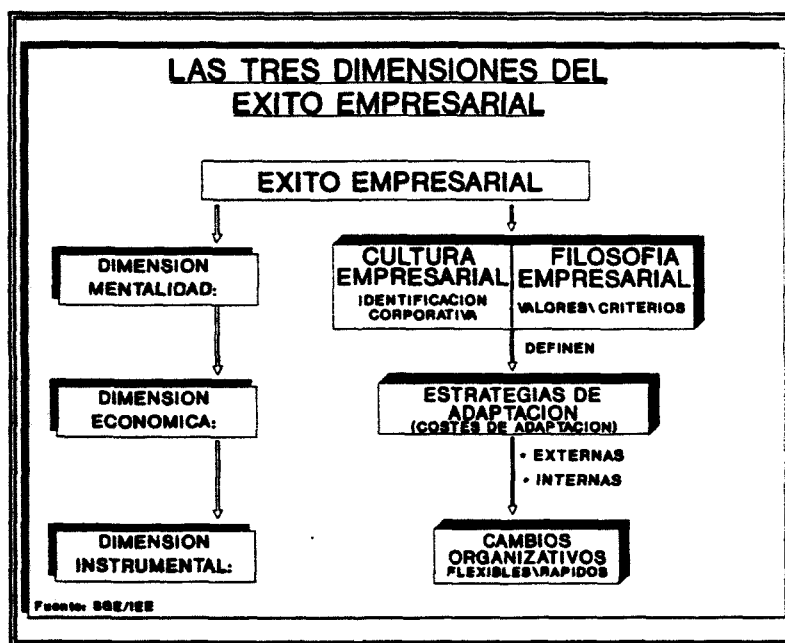


Figura 5

- (b) - La **dimensión económica**, en la que nos encontramos fundamentalmente con el **cálculo económico** para diseñar las **estrategias de adaptación** de la empresa. Una empresa dispone de múltiples formas para adaptar su estructura interna, para adaptar la empresa a sus entornos, dispone de diferentes estrategias, las cuales tienen que ser evaluadas para que, desde el punto de vista de los valores de esa empresa y del cálculo económico, se decida o se elija entre una u otra estrategia.

- (c) - La **dimensión instrumental**, que es aquella dimensión que, teniendo en cuenta lo que es la Corporación y cómo quiere adaptarse, tiene que **instrumentar** el proceso de adaptación : tiene que establecer cuáles son las **formas organizativas con las que quiere adaptarse**. La organización, por lo tanto, posee un **carácter instrumental** que debe seleccionarse o definirse conforme a los valores de la Corporación y a la dimensión económica o estratégica que quiera elegirse (figura 5).

Una Corporación podemos, por consiguiente, entenderla como un sistema de valores, esto es, como un sistema compuesto fundamentalmente por dos dimensiones básicas metaeconómicas, pero con consecuencias económicas decisivas:

- (a) - La **Filosofía Corporativa** que define la función de preferencia, el sistema de valores que identifica a esa Corporación y de la cual emanan los criterios para que se defina, o se oriente a ellos la **Cultura Corporativa**, y la actuación empresarial. Se trata de una dimensión que no tiene que ser **operativa directamente**, sino que de esa Filosofía Corporativa se tienen que deducir las normas sobre las cuales luego se actúa operativamente en la vida real de la empresa.
- (b) - **Cultura Corporativa** que significa el **conocimiento del sistema de valores** con el que se está actuando, con el que las personas implicadas se comportan. Aquí es donde tiene que apreciarse si la norma que rige para la realización de cualquier proceso real en una empresa es muy diferente, en su base, a los valores dominantes en la Cultura Corporativa. Si fueran muy diferentes los costes de coordinación serán muy elevados; si se identifica esa Cultura Corporativa con las normas de referencia utilizadas en la vida empresarial, se tendrán costes de coordinación bajos.

Ambas dimensiones, la **Filosofía Corporativa**, definiendo la legitimación de los comportamientos como criterios institucionales, y la **Cultura Corporativa**, definiendo comportamientos individuales, generan y dan la base para poder conocer los criterios de actuación de esa Corporación.

Centrándonos en el tema de **Cultura Empresarial** puede apreciarse que ésta existe en toda institución. Toda institución posee un sistema actual de valores,

consecuencia de muchos elementos pasados y presentes, colectivos e individuales, que constituyen la realidad empresarial. Determinadas personas de esa organización rechazan o aceptan distintos elementos de ese sistema de valores y con distintas intensidades. Del análisis de la Cultura Corporativa se deduce cuál es el potencial de esa Corporación, los valores disponibles, o dicho en términos directivos, la capacidad de management de esa institución. El problema en el proceso de dirección

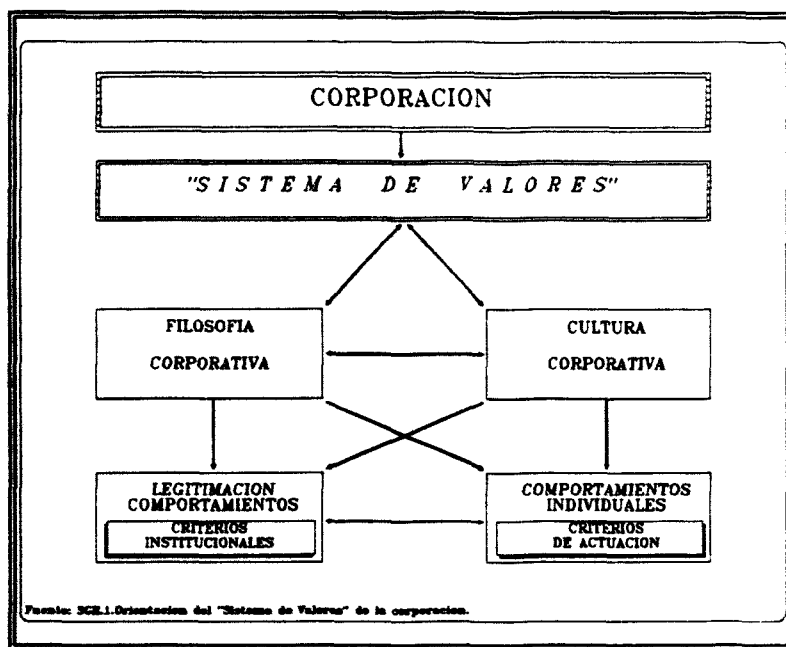


Figura 6

es permanentemente cómo se realizan los cambios organizativos o de management hacia aquel management competitivo según las exigencias tanto de los entornos como de las propias situaciones internas de la empresa. Lo que se busca es ese conocimiento sobre el cual debiera asentarse la nueva Cultura Corporativa que mejor constituye la base o fundamento para elegir aquella estrategia, dimensión económica, que sea la más eficiente para el entorno competitivo en el que actúa.

Y es de aquí, de este sistema de valores, sobre el que debiera evaluarse la Cultura Corporativa, para deducir los programas de actuación de la empresa y, consiguientemente, se genera esa dinámica organizativa que en la realización empresarial conlleva una baja situación de costes de coordinación (figura 7)

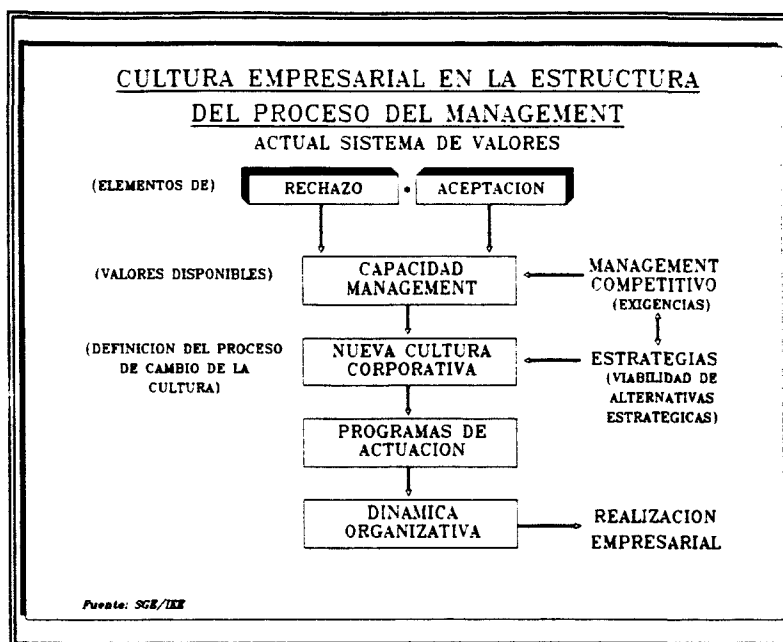


Figura 7

Donde quizás se aprecie de manera más precisa el problema de la situación de la Corporación en su relación directa con la dirección de los recursos humanos puede apreciarse en la **figura 8**. Puede verse que **Corporación** significa fundamentalmente dirigir recursos humanos que son los que toman decisiones sobre los recursos materiales o financieros. Pero esta interrelación entre Corporación Recursos Humanos está involucrada y está condicionada por la **Cultura Empresarial** que genera unas determinadas **normas de comportamiento** con lo que, por un lado, se coordinan los propios recursos humanos, los individuos y, por otro lado, estas normas regulan y coordinan la propia organización como institución.

Pero la **Cultura Corporativa** tiene que estar enmarcada y, consiguientemente, dirigida, a la realización de esa Filosofía Empresarial que es su **identidad corporativa**, quiere decir, aquellos valores de identificación que configuran los criterios de decisión empresariales.

Todo ello, naturalmente, se desenvuelve en una sociedad, con un entorno económico y social, con unos crecientes niveles de competitividad por lo que la empresa tiene que integrar permanentemente su exigencia de cambio organizativo, por un lado, a la evolución de los valores de esa sociedad, de los hombres que la

desarrollan y, por otro lado, debe saber permanentemente, como consecuencia de los entornos competitivos, cuál de aquellas divisiones de trabajo son las más eficientes para esa empresa.

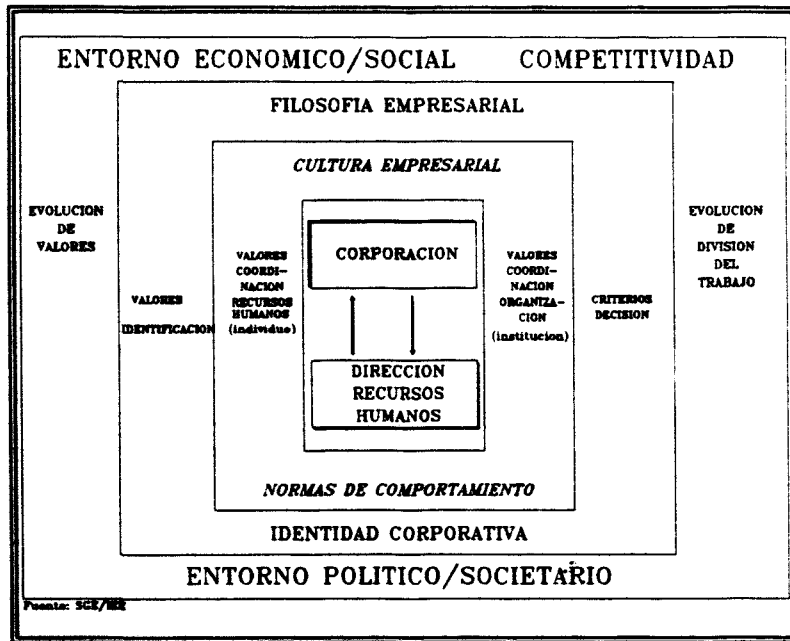


Figura 8

Los recursos humanos, y aquí hablamos de dirección de recursos humanos, suponen también esas dos dimensiones que anteriormente se han mencionado :

- (a) - La **dimensión interna**, la **Cultura Corporativa**, que según como esté configurado el sistema de valores y la perfección del mismo se tendrán unos mayores o menores costes, una mayor o menor eficiencia en la realización de la actividad empresarial. Cuando se plantea el problema de por qué en unas empresas se da más preferencia a la **formación** que en otras, o el problema del peso de la **información**, o porque es más rápida o más lenta la adaptación de las organizaciones, o porque en una se da eficiencia económica y una mentalidad de ahorro de costes y en otra no, son todos ellos componentes que están anclados en los sistemas de valores y no en la mera instrumentalización organizativa y de control.

- (b) - La **dimensión externa** que es esa **identidad corporativa** en la que el entorno socio-político, el económico, el sindical, el propio mercado de trabajo interpretan a esa empresa bajo un sistema de valores o normas que están en función de cómo se dirigen hombres. De aquí depende el éxito o fracaso de las instituciones (**figura 9**).

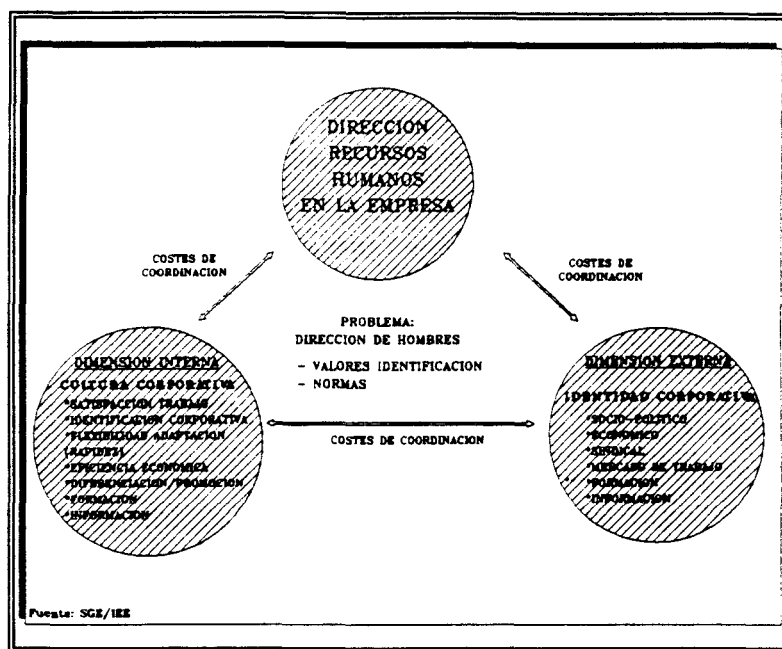


Figura 9

Los recursos humanos significan, por lo tanto, un potencial diferente a los demás recursos de una empresa. Todos los recursos tienen unos potenciales, tal y como se recoge en un gráfico del tipo de la **figura 10**. Esos potenciales hay que descubrirlos, hay que ponerlos a punto, hay que desarrollarlos y hay que agotarlos. Generalmente, los recursos materiales y financieros poseen unos potenciales en determinadas situaciones tanto internas como externas. El problema y, al mismo tiempo, la complejidad del recurso humano, es que en cualquier punto de ese desarrollo puede modificarse por diferentes vías que no solo son formación, sino información, motivación e integración, aflorando nuevos potenciales humanos que no existían al comienzo. La dirección de recursos humanos tiene, por lo tanto, a la hora de dirigirlos, una dificultad adicional que la de los otros recursos : no se conocen cuáles son los potenciales, mejor dicho, el desarrollo de los potenciales de los recursos humanos.

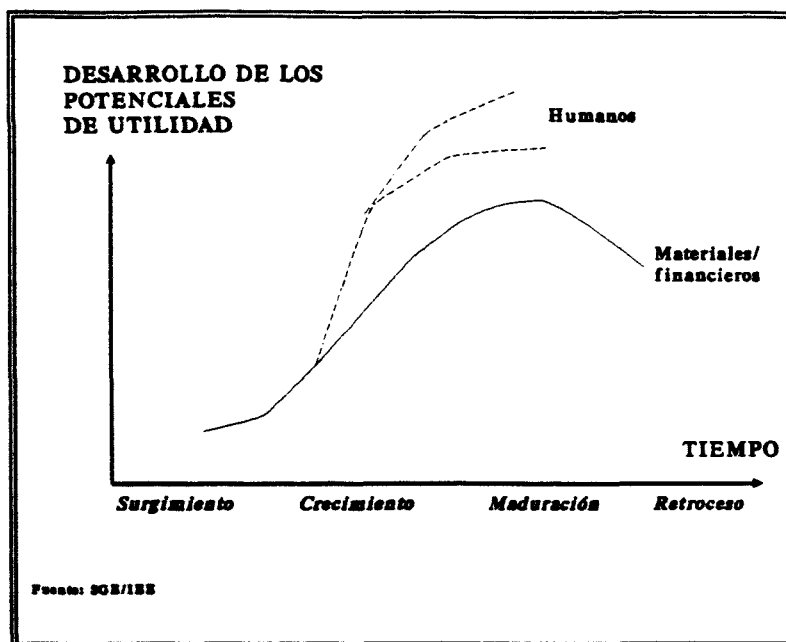


Figura 10

II. LA COMPETITIVIDAD COMO VALOR CULTURAL : ES RESULTADO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZATIVO

Ser competitivo refleja, sin duda, en la última instancia instrumental, la **dimensión económica** en la forma de utilizar los recursos disponibles y en la forma de dar respuestas a sus necesidades de un mercado, de una sociedad. Pero ser competitivo, significa fundamentalmente un determinado comportamiento, tanto de los individuos como de las organizaciones. Ser competitivo no significa una mera reducción de costes, o una forma de modificar los mercados o entornos a los cuales me dirijo; sino que ser competitivo implica una forma de disponer de los recursos en cuanto a la eficiencia económica pero, fundamentalmente, en cuanto a la forma de resolver el problema de coordinación entre los múltiples hombres y las diferentes fases que configuran todo proceso de producción o de actividad humana.

Consiguientemente, ser competitivo es un valor cultural en su base y nunca un valor económico. Otra cosa es que de ese valor competitivo que afecta al hombre, en su propia dimensión humana, de cómo dar respuesta con sus potenciales a las necesidades que él aprecia y, muy en particular, a las formas en las que se realiza. Ser competitivo no es destruir al "otro" sino que es integrar. Ser competitivo supone el mimo y el cuidado del "otro" a los efectos de mantener permanentemente una relación o forma de medir. Pero ser competitivo exige, muy en particular, un cuidado exquisito en las formas de relacionarse con el "otro". En los esquemas burocrático-organizativos la relación entre las personas se rige por normas organizativas, no por normas de comportamientos individuales. Aquí lo que quiere observar el hombre es la norma que le han establecido por parte de la organización para su relación con su superior o con sus inferiores. En un sistema competitivo, donde no hay organización que pueda imponer una norma para que el hombre asuma la resolución de un problema diferente, tiene que involucrarse que el valor competitividad, eficiencia tiene que obligar a integrar al otro en formas en las cuales se genera un diálogo entre ambas partes, por muy encontradas que sean, a los efectos de enriquecerse mutuamente en su cálculo económico. Si destruyo al "otro" me quedo sin referencia para hacer el cálculo económico y poder establecer una evaluación correcta de la situación real. Si lo someto al "otro" tendré una referencia falsa, con lo que en los momentos en los cuales surgiese "otro" diferente no se darían las condiciones que consideraba que tenía a mi disposición.

La empresa como Corporación es, como se ha señalado, un sistema de valores que define, por un lado, a la Corporación en su Filosofía Corporativa, y en cuanto a su Cultura Corporativa por lo que afecta a los sistemas de valores de los miembros de esa empresa.

Con lo que se define la Corporación, que no es sino un conjunto de normas, en consonancia con esos sistemas de valores, que generan criterios y definen comportamientos a la hora de realizar la actividad económica en una empresa.

Estas normas, criterios y comportamientos afectan, por un lado, a la estructura interna en cuanto que sus sistemas de dirección, sus estructuras organizativas, sus sistemas de información y de comunicación, la forma de hacer la actividad, entre otros aspectos, tiene que derivarse de acuerdo con esas normas y los criterios que

de las mismas derivan. Entonces es cuando se dispondría de aquella **dirección o estructura organizativa "excelente"** para el sistema de valores que quiero lograr y el sistema de valores del que dispongo para la comunidad de hombres que integran la empresa.

Lo mismo sucede en la relación de la empresa con el entorno; la Corporación define sus normas en base a sus sistemas de valores, los cuales dan identidad a esa empresa frente a los grupos externos a la misma, les marca esas diferencias de competitividad difícilmente copiables y, sobre todo, generan un tipo de imagen y valoración que da confianza o desconfianza, se acepta o no se acepta, con lo que los costes de coordinación entre la empresa y el entorno presentan magnitudes dispares.

Tanto esta estructura interna como la del entorno se refleja básicamente en que la dirección de los recursos humanos posee la clave del éxito.

Ser competitivo implica situarse en una determinada cultura y en una determinada situación económico-social. Por ello es importante resaltar que cuando se habla de competitividad no implica meramente, a la hora de diseñar las corporaciones para que sean competitivas, una copia de fórmulas o esquemas que reflejen la forma con la que obtuvo éxito "otro".

Sino que ser competitivo supone posicionarse en la cultura y en la situación concreta económico-social.

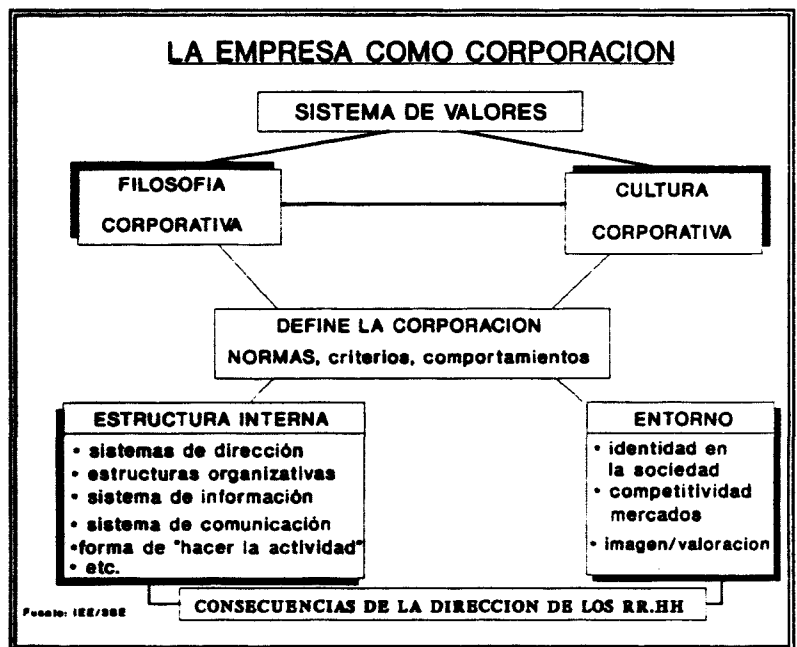


Figura 11

Ser competitivo implica disponer de un conjunto de valores y, al mismo tiempo, de una determinada estructura de prioridades que genere una función de preferencia en la que los valores positivos sean la base para esa competitividad. La competitividad "estrecha", basada meramente en ventajas de tipo técnico, o en ventajas de tipo instrumental, son **competitividades "transitorias"**. Tardará más o menos, se realizará de una manera más o menos correcta, pero de lo que sí se puede estar seguro es que el proceso de competitividad o ventaja competitiva tiene una corta duración.

Cuando hablamos de **valores positivos** estamos entendiendo fundamentalmente los valores que en esa cultura destacan y que deben reforzarse o cambiarse a los efectos de conseguir un sistema de valores que constituya la base de la competitividad. Así la eficiencia en la disposición de los recursos, la creatividad, flexibilidad, autonomía, asunción de riesgo, movilidad, etc., constituyen un conjunto de valores positivos que tienen que darse si se quiere ser competitivo. Si no se dan esos valores no sirve ninguna instrumentación de ningún tipo para que esa institución sea competitiva.

Así puede verse en los resultados de los diferentes estudios realizados tanto en Europa, en Estados Unidos como en Japón, sobre cuáles debieran ser los valores para definir a ese manager ideal en el año 2000.

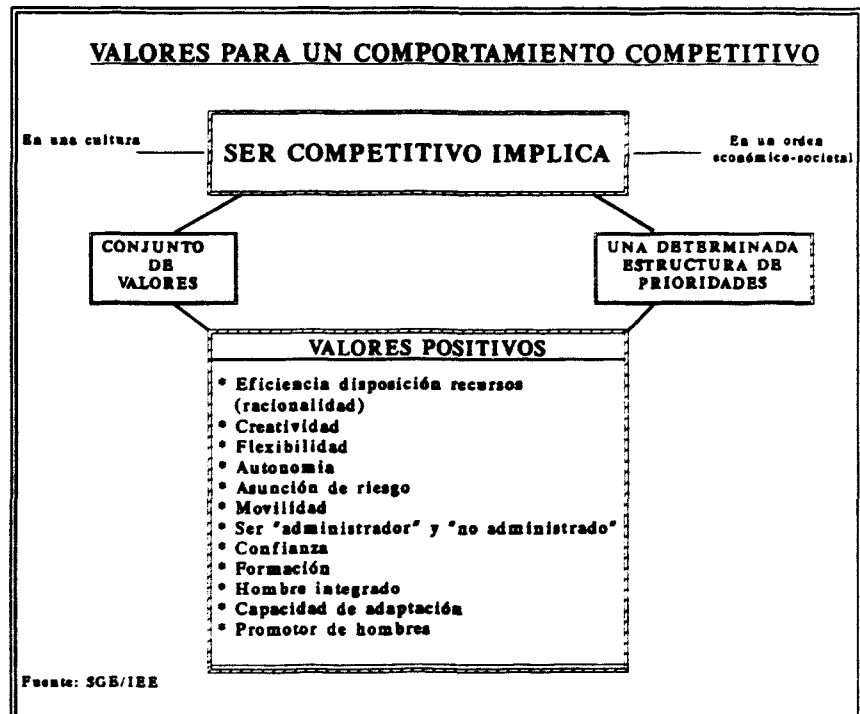


Figura 12

Como puede apreciarse a la hora de analizar el cambio de valores entre el año 1988 y el año 2000 puede considerarse que esa escala de valores, que son las curvas de preferencia de las cuales tienen que derivarse las normas y comportamientos correspondientes, presentan diseños bastante diferenciados. Se ven unas mayores exigencias en todos aquellos valores referidos al hombre como individuo y referidos al hombre como dirigente de recursos humanos. De tal manera que a la dirección de recursos humanos se le plantea, en esta percepción empírica del conjunto de personas ocupadas en la dirección, una modificación sustantiva. Véase como comunicación, o el problema referente a la promoción y hombre abierto, tienen valores de futuro muy altos, mientras que componentes como lealtad, tienen ya una posición alta pero en retroceso.

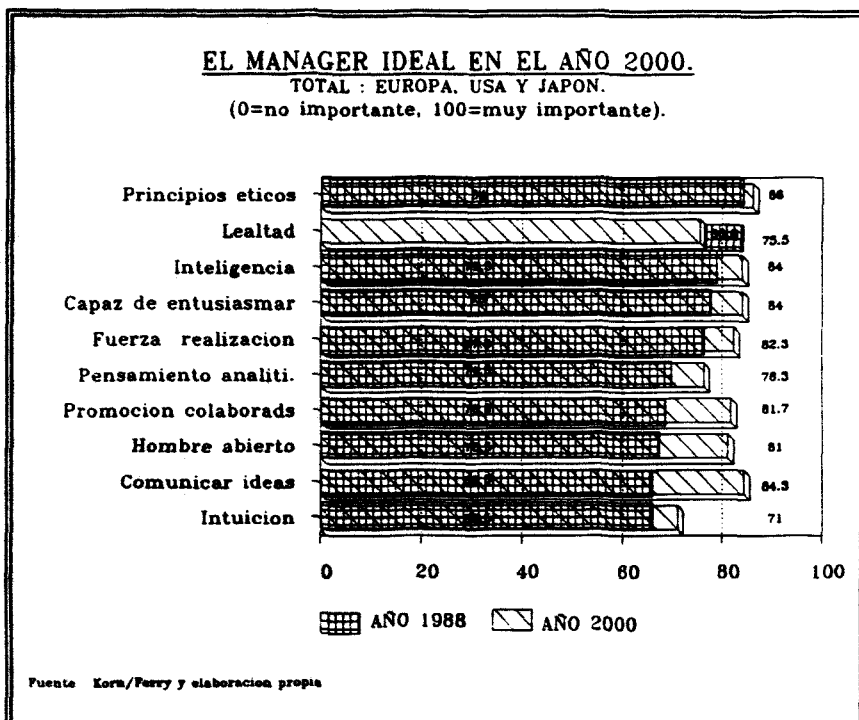


Figura 13

Una empresa es en realidad un conjunto de potenciales, tanto internos como externos, que trata de aflorar a través de la dirección de los recursos humanos que son los que dirigen los potenciales que existen. Según como sea esa dirección de

recursos humanos se aflorarán potenciales que no se detectan, se desarrollará una mayor o menor eficiencia y, consiguientemente, no se trata de una empresa expresada meramente con datos de activo y pasivo, sino que detrás de esos componentes de activo y pasivo unos hombres ven potenciales, negocios, actividades, desarrollos y otros directivos no los aprecian.

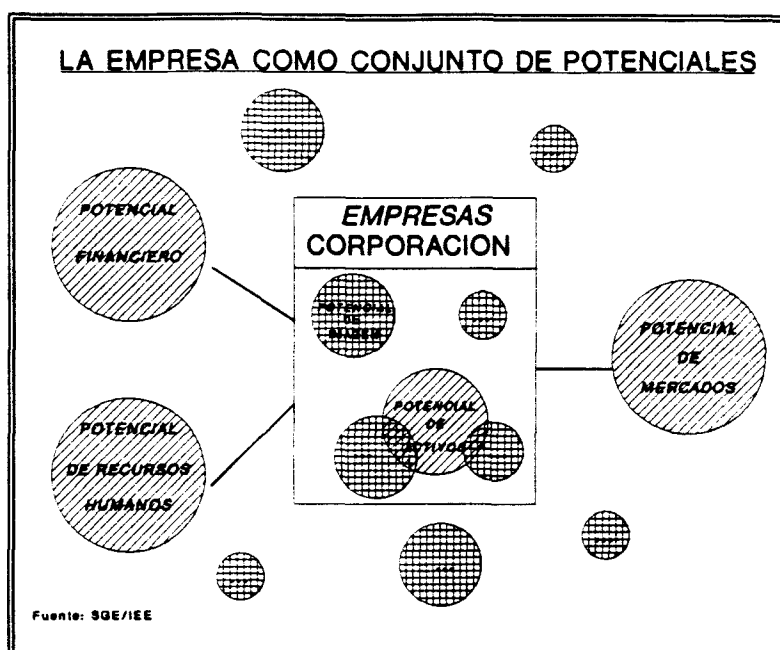


Figura 14

La clave está planteada, consiguientemente, en cómo se diseñan sistemas de valores que constituyan la plataforma básica para que una institución y un individuo sean competitivos, esto es, sus prestaciones sean más eficientes que las de los "otros". Para lo cual tiene que conocer cuáles son las de los "otros", tiene que conocer cuáles son las suyas y cuáles son las formas con las cuales puede hacer el proceso de adaptación al menor coste posible.

En la **figura 15** puede apreciarse el concepto de competitividad que hemos desarrollado. La competitividad abarca cuatro piezas fundamentales :

- . En primer lugar, lo que constituye la **dimensión económica** que es la **racionalidad** en la asignación de los recursos que se mide en sus comportamientos por la **productividad**.
- . En segundo lugar, depende básicamente de **cómo está organizada**, esto es, si el management de ese proceso de dirigir la institución se hace de manera eficiente, quiere decir, con los **menores costes de coordinación** y **aflorando el máximo de potenciales**. Cuando hablamos de costes de coordinación no nos estamos refiriendo a los **meros costes organizativos**, sino que nos estamos

refiriendo precisamente a los "costes de oportunidad" que son aquellos costes que reflejarían el no descubrir los potenciales de que dispone interna o externamente una Corporación.

- En tercer lugar, se trata de que una empresa en su dimensión de adaptación al entorno o internamente, adapte de **manera flexible y rápida** sus procesos e instituciones. En este sentido mantenemos, consiguientemente, la búsqueda de organizaciones de rápida adaptación.
- Por último, el problema de la elección del camino o medio con el cual estratégicamente consigue armonizar los potenciales externos e internos de la empresa, bien sea cara a su instrumentación en productos, en mercados o en tecnologías.

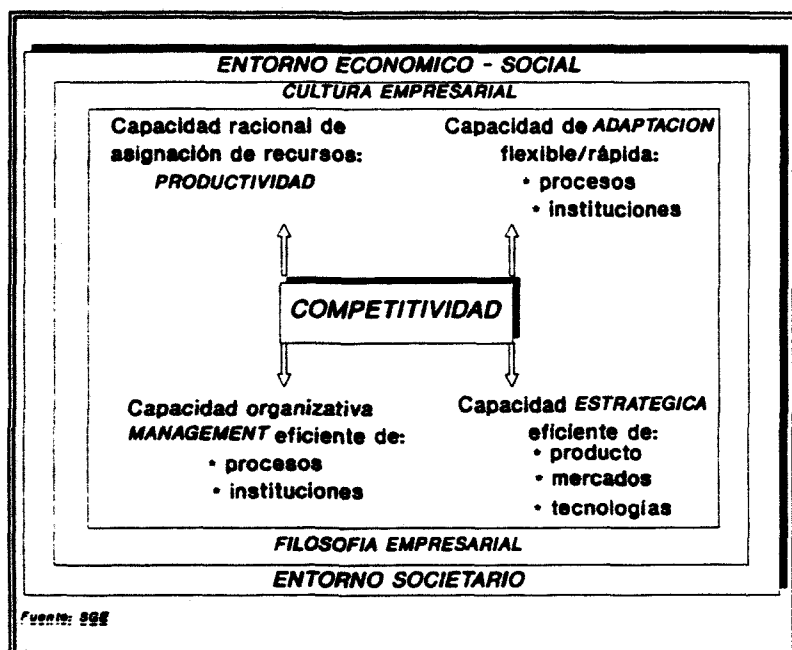


Figura 15

Y puede apreciarse que todo ello, en su conjunto, se encuentra dentro de una **Cultura Empresarial**, de un sistema de valores, al cual se orienta la empresa con su **Filosofía Empresarial** dentro de las condiciones económico-sociales y societarias en las que se desenvuelve la actividad. Por consiguiente, **competitivi-**

dad no es un mero valor económico, sino que es el entramado del entorno con la empresa y dentro de este entramado las múltiples interdependencias en cuanto a que se den o no condiciones de racionalidad en la asignación de recursos, que se fomente eficiencia en las organizaciones, que se descubran potenciales estratégicos en unas compañías y que se adapten de manera más rápida o más lenta.

Competitividad es, por consiguiente, consecuencia, por un lado, del entorno económico y social que provoca que en las instituciones se generen comportamientos competitivos. Pero no es sólo mediante las vías instrumentales de medios económicos o fiscales con los que se genera competitividad, sino modificando los sistemas de valores en los que ese ordenamiento económico y social puede influir de manera muy clara. Pero es que además depende también la competitividad de la realidad competitiva de los productos y prestaciones que realiza una empresa con respecto a la relación con los "otros".

La competitividad constituye la base para definir los criterios de decisión económica. No se pueden elegir criterios de decisión por el mero criterio del beneficio, por los componentes de coste, puesto que éso correspondería a sistemas no competitivos, sino burocráticos. El criterio económico clave para decidir productos, procesos e instituciones es si pueden ser o no competitivas esas estructuras y productos en el contexto en el que se desenvuelve la empresa.

Consiguientemente, el cálculo económico que es, al final, en el que el economista puede apreciar si es competitiva o no una actuación empresarial se recoge en la figura 17. La empresa y el entorno se reparten los tres componentes fundamentales de la estructura de costes :

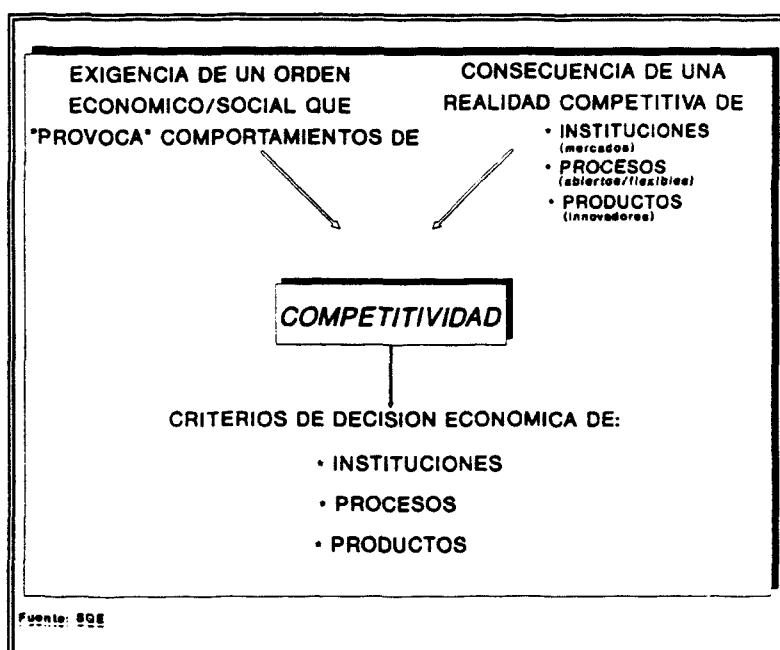


Figura 16

. Por un lado, la propia empresa genera "COSTES INTRAEMPRESARIALES" que son los costes de su

organización, su eficiencia o ineficiencia a la hora de dirigir internamente lo que estará en función de su Cultura Corporativa.

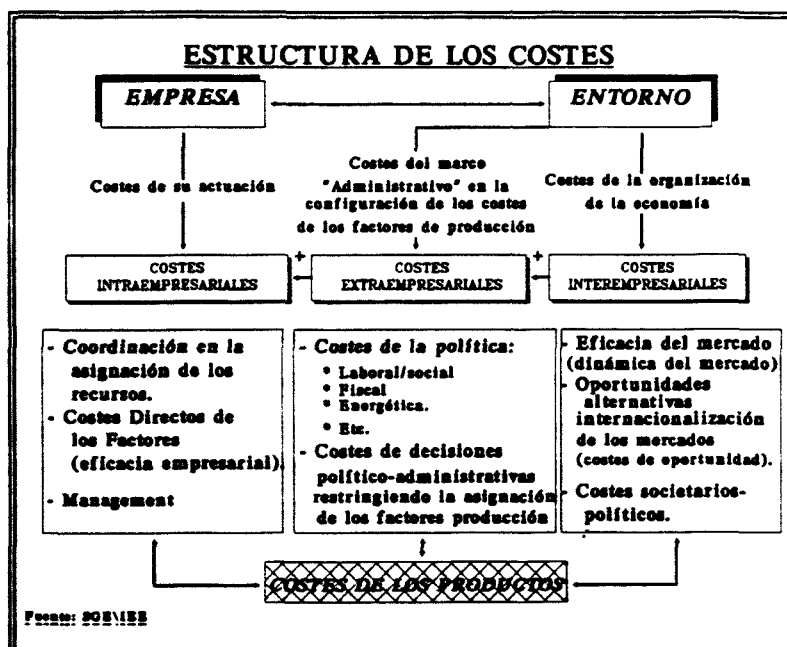


Figura 17

. El entorno que tiene dos incidencias claves en el contexto de la estructura de costes de una empresa

- Por un lado los "COSTES EXTRAEMPRESARIALES" que son los que la Administración Pública impone a la empresa por la vía de sus sistemas laborales, fiscales, etc., y que condicionan fuertemente no solo el coste, sino el comportamiento de esos factores productivos y la disposición que la empresa hace de los mismos.
- Depende también de los "COSTES INTEREMPRESARIALES" como consecuencia de que la economía esté adecuadamente organizada en mercados o en instituciones que permitan generar señales de referencia que obliguen a una evaluación permanente de los procesos de actividad empresarial.

Como puede apreciarse en la figura 18, cuando se plantea el problema de que los países latinos están a la cola de la competitividad en Europa, España es uno de los que presenta niveles de competitividad más bajos, se trata fundamentalmente, y en gran medida, de dimensiones culturales que no han sabido implicar esquemas organizativos eficientes. Si no se modifica el ordenamiento económico y social que obligue a un cambio en los sistemas de valores difícilmente va a poder una institución modificar los valores orientados al comportamiento competitivo. Pueden existir excepciones, debido a personalidades concretas, pero nunca una respuesta institucional generalizada que haya asumido la capacidad competitiva en el contexto en que se desenvuelve.

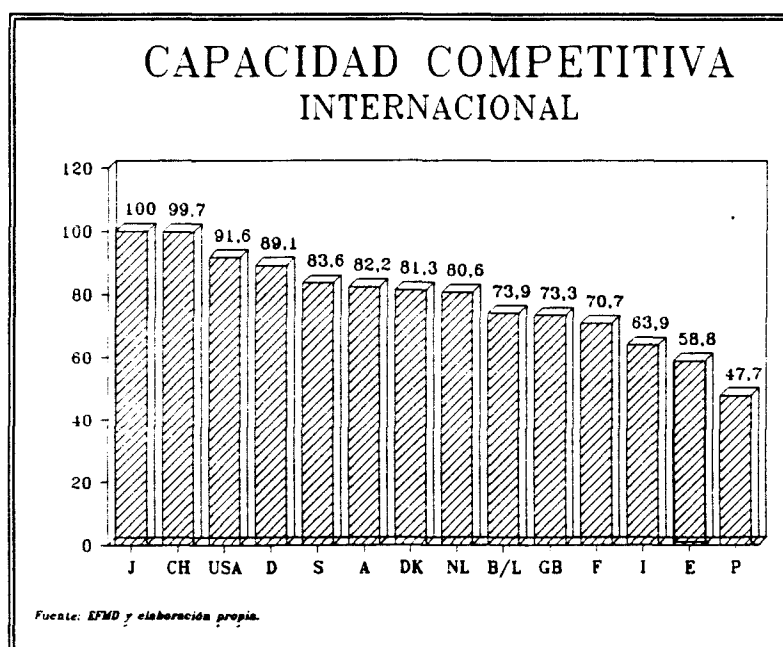


Figura 18

Puede considerarse que los niveles de competitividad que se encuentran en un 60% en España (en relación con la alemana) tienen que modificarse sustancialmente por un nuevo diseño del entorno económico-social y también, consiguientemente, por lo que definiría como la "revolución institucional", la

modificación del comportamiento no solo en las instituciones empresariales, sino en las demás instituciones que configuran el entorno y que son las que generan, lo que hemos definido antes como COSTES EXTRAEMPRESARIALES, o que trasladan el entorno a las propias empresas. Pero, sobre todo, lo que trasladan son comportamientos de esos factores que imprimen una determinada forma de dirigir y concebir la empresa.

III. DIRECCION EMPRESARIAL Y DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dirigir una empresa, una institución es adaptarla permanentemente a las situaciones de cambio. Por eso, puede señalarse que la acción de un economista es su capacidad para hacer cálculo económico sobre cómo reasignar los recursos disponibles. En la medida en que este proceso de reasignación de recursos se haga rápida y flexiblemente se tendrán menores costes de coordinación y, consiguientemente, las condiciones para un éxito empresarial. Por consiguiente, dirigir una Corporación es adaptarla permanentemente mediante la reasignación de los recursos. Y esa reasignación de los recursos se produce en las instituciones, por un lado, en los procesos, por otro, y por último, en cada una de las funciones.

El objetivo de esa Corporación es realizar esta re-adaptación permanente al coste más eficiente posible (figura 19). Los esquemas tradicionales de organizaciones burocráticas, orientadas a las funciones, generan rigideces muy amplias cuando los procesos de adaptación son rápidos, dinámicos

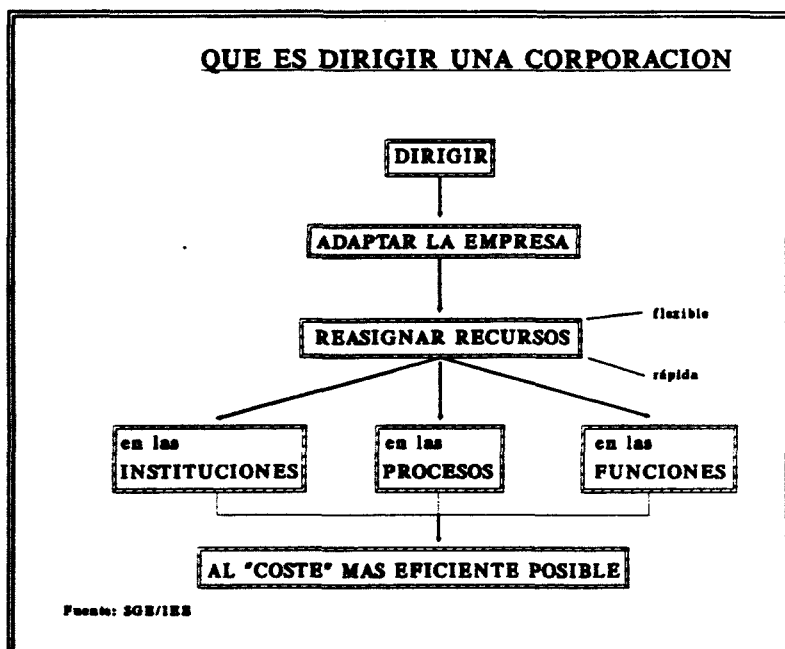


Figura 19

y muy transcendentales. Sirven cuando los procesos son lentos, no tienen gran incidencia, o no constituyen una exigencia de reasignación de recursos. O ello ha sido asumido en dimensiones generacionales.

En una economía competitiva si el proceso de reasignación de recursos de un área a otra, de un sector a otro, de un mercado a otro, no se realiza de manera flexible y rápida será expulsada la empresa rápidamente del mercado al no cumplir sus condiciones de competitividad.

Por ello en un sistema abierto competitivo la dirección de los hombres va a definir la capacidad de reasignación de recursos empezando por el propio recurso humano (figura 20).

Puede apreciarse en la figura 21 cómo la dirección de los recursos humanos dentro del contexto corporativo se encuentra en una situación de interface entre la dirección de la Corporación y los procesos funcionales que en último término son los que disponen de los recursos humanos para poder realizar

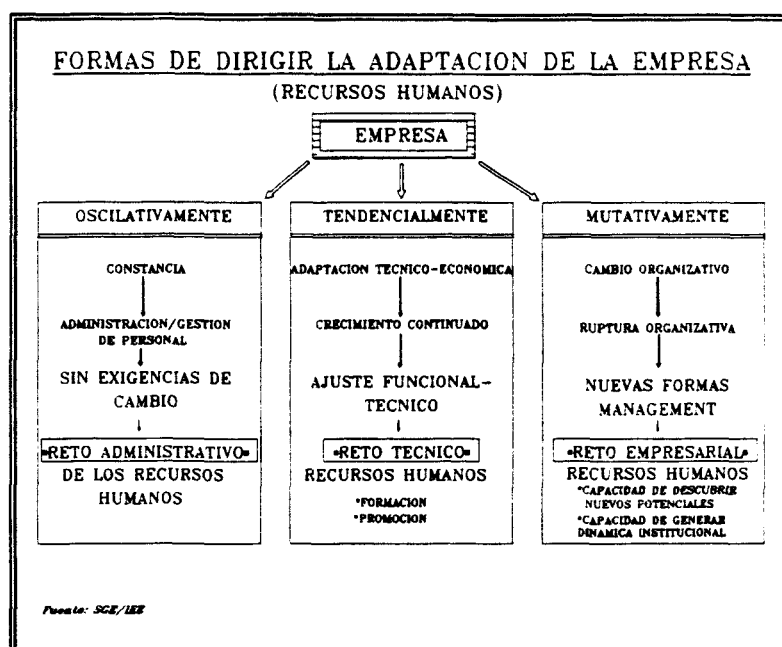


Figura 20

los productos y servicios. Consiguientemente los recursos humanos constituyen un engarce clave entre la orientación directiva de esa Corporación y la materialización, la asignación de recursos en los procesos y en las funciones empresariales por lo que la dirección de recursos humanos constituye una de las funciones más complejas dentro del contexto corporativo en sistemas abiertos competitivos, no lo es así en sistemas administrativos en los que prácticamente es una función de prestación de servicios a las otras áreas.

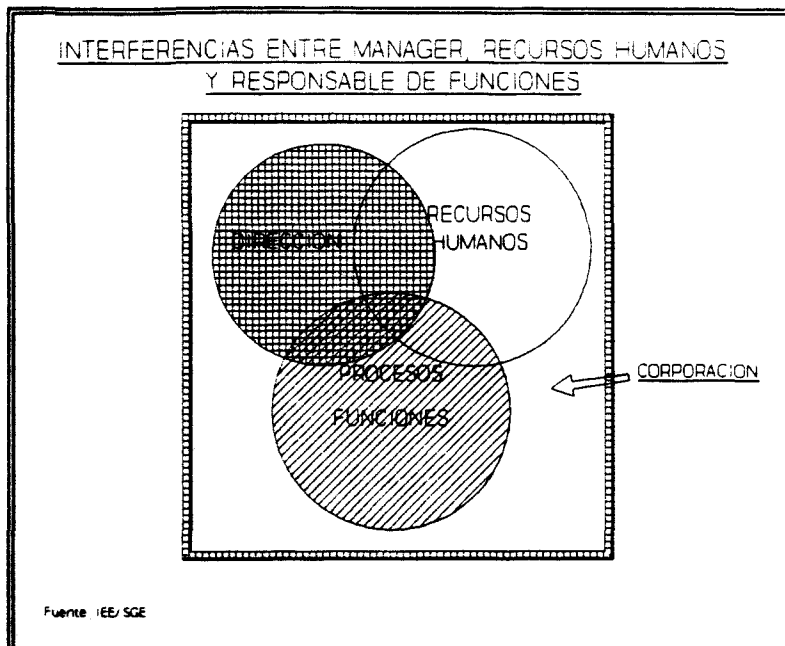


Figura 21

La actividad de **adaptación** se produce en la empresa de tres maneras :

- 1 - De **manera oscilativa** cuando se trata de un proceso de reasignación dentro de una estructura sin exigencias de cambio, esto es, manteniendo la estructura existente : se trata de un reto de administración de los recursos humanos.
- 2 - Cuando en los procesos de adaptación se trata de modificar la estructura existente pero mediante **ajustes técnicos funcionales**, esto es, una mejora de la forma de configurar el proceso o la función, sin romper su estructura; es cuando tendríamos básicamente ese reto técnico que se manifiesta en la capacidad de perfeccionamiento, en la disposición de los recursos humanos vía formación y promoción. Podría decirse que aquí se encuentra ese potencial de desarrollo de los recursos humanos que anteriormente hemos mencionados.
- 3 - La tercera forma de poder dirigir un proceso de adaptación es la **mutativa**, esto es, cuando el proceso de adaptación significa una **ruptura** en el **esquema organizativo** y, por lo tanto, se tienen que diseñar nuevas formas de estructura organizativa en el proceso. Aquí es cuando hablamos de proceso

organizativo en cambio, o cambio organizativo que supone una ruptura. Esto es el reto empresarial en el sentido de descubrir los nuevos potenciales, no ya de desarrollarlos o promoverlos, sino de descubrir nuevos potenciales de manera que sean capaces de generar una nueva dimensión institucional (véase figura 20)

Cuando se trata de orientar la dirección que debe definirse en una empresa contamos prácticamente con dos alternativas :

- . O se orienta la dirección, la forma de estructurar la dirección y realizarla hacia una estructura administrativa, o bien,
- . Se orienta hacia una dirección estratégica

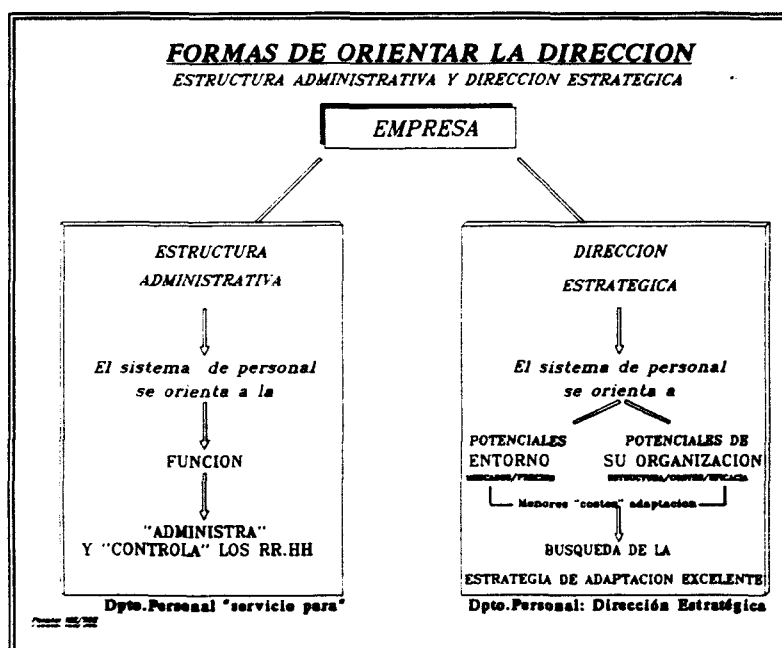


Figura 22

situaciones del sistema empresarial.

La **dirección estratégica** quiere decir fundamentalmente que de lo se trata es de diseñar la **dirección de la empresa** para aflorar los potenciales del entorno de acuerdo con las características de esos potenciales internos. Consiguientemente, el sistema de personal se orienta, por un lado, a tener capacidad para descubrir

En la estructura administrativa todo el sistema de personal y de dirección se orienta fundamentalmente a la función de los recursos; lo que realiza es la administración y control de estos recursos humanos. Es aquí cuando puede decirse que un departamento de personal está al "servicio para" otras

los potenciales en los entornos y los potenciales en su propia organización con el fin de que con los menores costes de adaptación se logre aquella estrategia "excelente" en el proceso de adaptación de la empresa. Aquí el departamento de personal constituye un departamento de dirección estratégica, ya que de él va a depender fundamentalmente que las demás unidades dispongan de los recursos para descubrir, aflorar y desarrollar esos potenciales.

Solamente a los efectos de referencia se recoge en la figura 23 cuál es la situación concreta de España en el contexto del coste de la mano de obra, esto es, el coste en su conjunto de la mano de obra en España y no el de los costes de oportunidad de la mano de obra en España. Los costes reales, contables, administrativos, son aproximadamente en España la mitad de los de Dinamarca o un 60% de los alemanes. Quiere decir que el precio del factor recursos humanos es uno de los más bajos entre los países industrializados europeos.

Pero este bajo precio de la mano de obra no se refleja en la realidad económica de la empresa. Como puede apreciarse en la figura 24 el coste de la mano de obra es en España idéntico al coste de la mano de obra alemana, esto es, teniendo en cuenta la producción lograda la mano de obra ab-

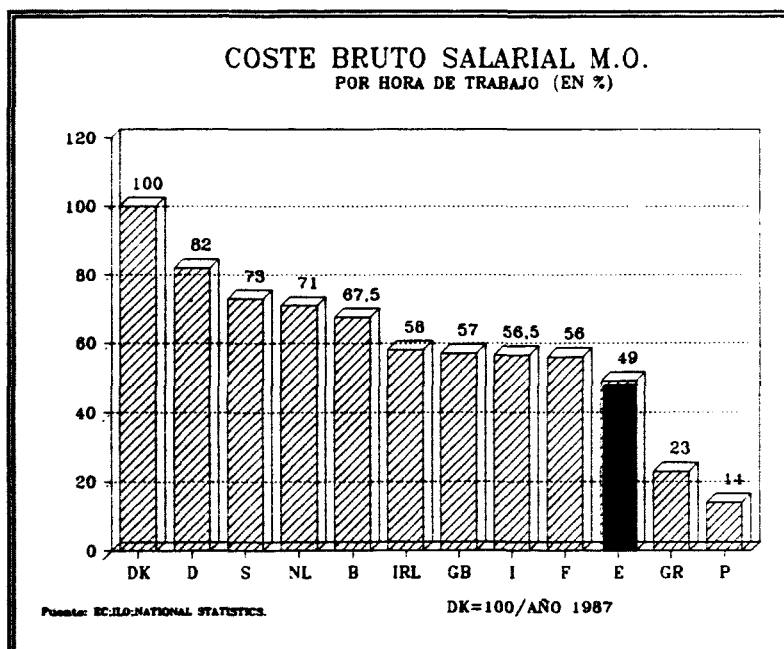


Figura 23

sorbe el 20% del coste de la producción, lo que implica que en el proceso de dirección y organización de los recursos humanos en la empresa se ha perdido aquella ventaja que pudiera tenerse a través del precio más bajo de los recursos humanos. Lo que se manifiesta en productividades pero, sobre todo, y, particularmente, en la forma de dirigir los hombres, en la forma de integrarlos en una

Corporación, en los costes de coordinación que se originan como consecuencia de su formación e información. Es un problema primordialmente de dirección de recursos humanos en su más amplia dimensión.

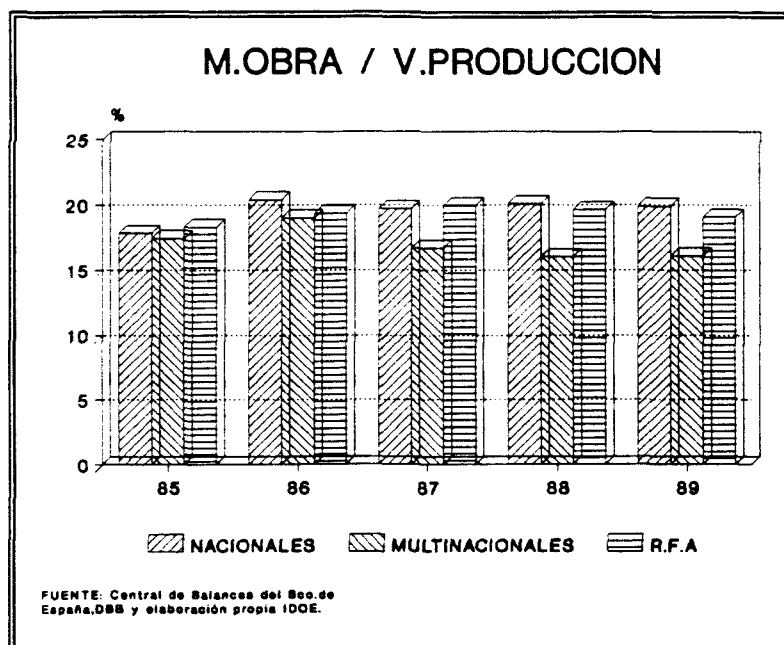


Figura 24

Y ésta es la realidad española en la que uno de sus puntos más débiles en el contexto competitivo es la inadecuada disposición, tanto en cuanto a sus elementos cualitativos como cuantitativos de los recursos humanos pero, muy en particular, la exigencia de una dirección de los recursos huma-

nos hacia corporaciones mejor identificadas con sistemas de valores competitivos.

IV. SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

A los efectos de poder disponer de una capacidad de dirección de los recursos humanos, entre otros factores determinantes, debe destacarse la disposición de un sistema de información para los procesos de dirección.

En la figura 25 puede apreciarse cuáles son las distintas dimensiones que determinan el proceso de dirección de los recursos humanos.

En primer lugar, en horizontal, pueden apreciarse los tres componentes claves que definen la Corporación :

- . La **Filosofía Corporativa** como expresión del sistema de valores de la institución
- . La **Cultura Corporativa** como sistema de valores de los hombres involucrados y, consiguientemente, la forma de entender las normas y comportamientos.
- . La **estrategia corporativa** o la **dimensión económica** de cómo entender la forma de adaptarse.

En un **segundo nivel** configuran los dos aspectos claves en la dirección de los recursos humanos :

- . Por un lado, el **estilo** o la **forma de dirigir** con lo que se establecen mayores o menores costes de coordinación pero, sobre todo, es cuando se afloran capacidades de recursos humanos.

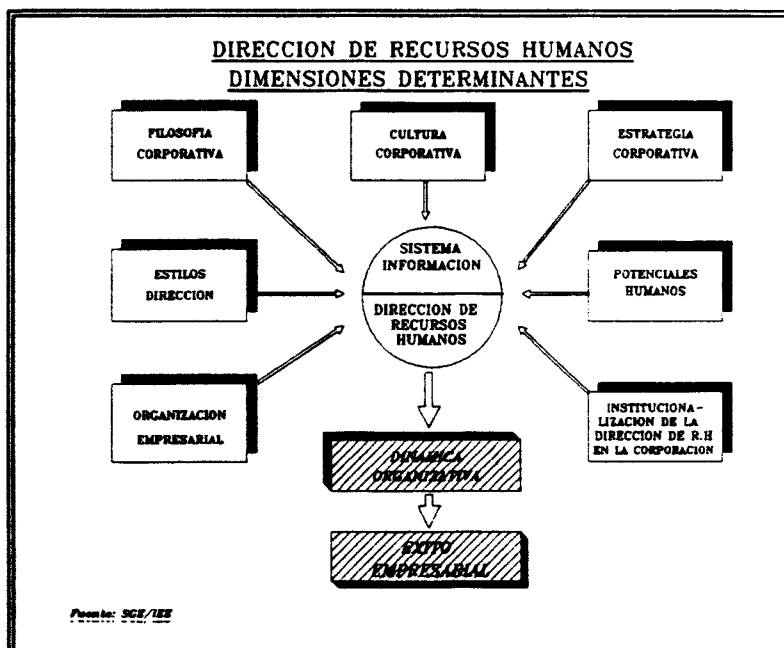


Figura 25

- . Los **potenciales humanos** desde la perspectiva no solo del hecho del perfeccionamiento y mejor utilización de los potenciales, sino en el descubrimiento de potenciales que no se manifestaban.

. Hay un tercer nivel en el que se plantea la dirección de los recursos humanos desde la perspectiva organizativa, desde la dimensión en la que se institucionaliza la dirección de los recursos humanos en la Corporación :

- La **organización empresarial** decide de manera muy significativa sobre la forma de dirigir los recursos humanos, por consiguiente, no pueden diseñarse organizaciones, que tienen un valor instrumental, sin considerar la repercusión o incidencia en la dirección de los recursos humanos.
- La **institucionalización de la dirección de los recursos humanos** que prácticamente asume dos roles :

- . Por un lado, lo que queremos denominar **dirección corporativa de los recursos humanos**, que es la definición del conjunto de potenciales humanos o forma de dirigir.

- . La **administración de los recursos humanos o gestión** de los mismos que corresponden a una fase diferencial.

De esta manera el sistema de información tiene que estar perfectamente integrado con la **dirección de los recursos humanos** a los efectos de lograr una dinámica organizativa que conduzca a la institución al éxito empresarial.

En los **sistemas administrativos** la información sobre los recursos humanos no constituye un factor económico relevante, en particular, no tiene capacidad para informar sobre comportamientos. Refleja magnitudes administrativas, económico-contables, a los efectos del registro. No tienen valor determinante. Definida la función y seleccionada la persona más adecuada se presupone su funcionamiento.

En una **dirección estratégica** de la empresa el sistema de información sobre los recursos humanos constituye, sin duda, uno de los factores estratégicos. Se trata de conocer dónde se dispone de un potencial de recursos humanos que mejor pueda dar respuesta a las exigencias de adaptación, a la estrategia que se tenga que elegir en funciones, procesos o productos. Si no se conocen esos potenciales humanos y, sobre todo, las características de su posible desarrollo, difícilmente

voy a poder realizar una dirección adecuada de esos recursos humanos aflorando los potenciales que ellos contienen para poder disponer de los otros potenciales.

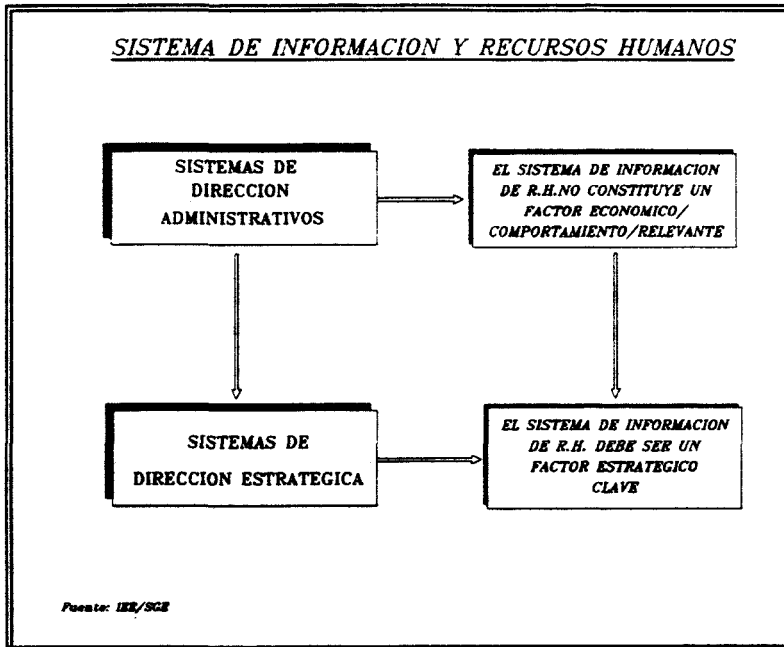


Figura 26

El sistema de información en su relación con la dirección de los recursos humanos comienza y termina en el entorno, en el mercado de trabajo y en la formación, que constituyen los dos puntos de referencia de los que sustrae la empresa recursos humanos y formación y al que entrega la empresa

recursos humanos y también formación cuando se producen salidas de personal.

En la **figura 27** se recogen esas tres dimensiones que constituyen prácticamente la dirección y la organización de los recursos humanos. Un sistema de información para dirigir recursos humanos en la empresa debe disponer de información para el mantenimiento de los potenciales de los recursos humanos y, al mismo tiempo, debe disponer de información para desarrollar esos potenciales.

La disposición de los recursos humanos implica fundamentalmente tres funciones para las que debe darse respuesta en los sistemas de información :

- . Por una parte, conocer cuáles van a ser las necesidades en los recursos humanos, tarea difícil en entornos cambiantes y muy dinámicos.
- . Cómo deben seleccionarse estos recursos humanos
- . Cómo deben asignarse los recursos humanos en las distintas actuaciones de la empresa.

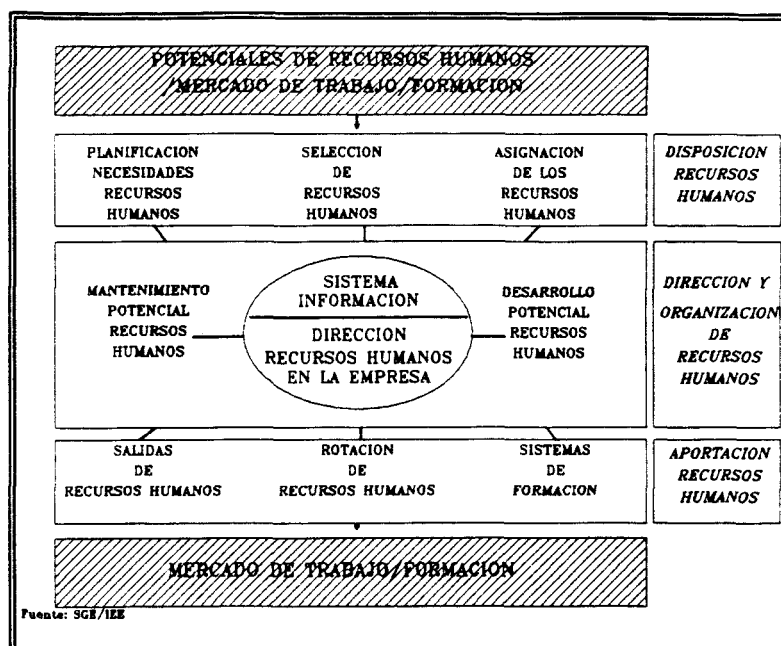


Figura 27

Por otro lado, en la empresa como institución se necesita también información sobre todos los aspectos que conciernen a :

- . Salidas de los recursos humanos
- . Rotación de los recursos humanos
- . Sistemas de formación de estos recursos humanos a los efectos de conocer el desarrollo de los potenciales en los cuales se está dirigiendo.

Puede decirse que a la hora de dirigir recursos humanos, y siguiendo los modelos de liderazgo, existen dos orientaciones básicas que deben considerarse en el momento de diseñar los sistemas de información :

- 1 - Aquella dirección de recursos humanos orientada a situaciones de transacción y que corresponden a procesos de adaptación de tipo oscilativo y tendencial que anteriormente hemos mencionado.

Se trata en este caso de procesos de dirección de recursos humanos sin "cambios organizativos".

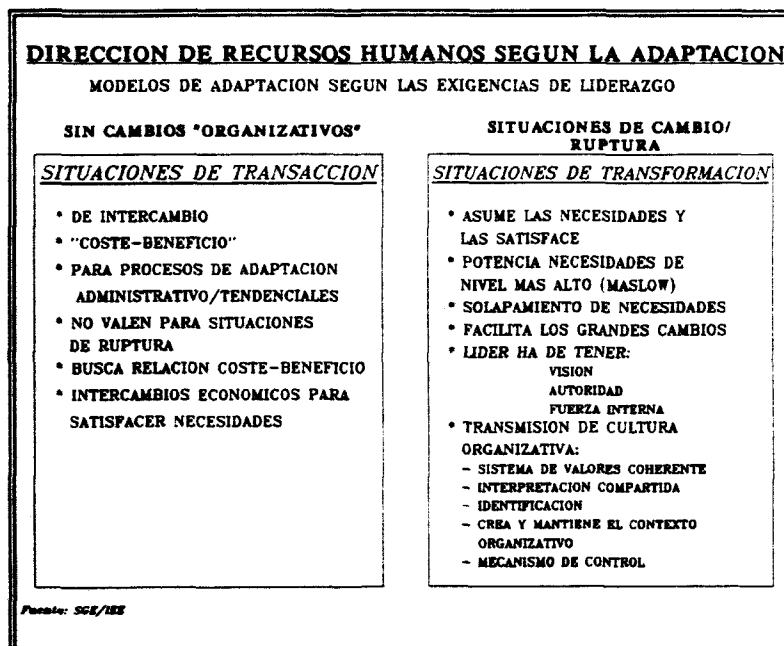


Figura 28

En este diseño de dirección toda la instrumentación y criterios para dirigir los recursos humanos están basados en planteamientos :

- . De intercambio, por ejemplo, prestaciones contra remuneración
- . Análisis coste/beneficio
- . Se trata de procesos de adaptación administrativa y, consiguientemente, de reorganización
- . Son procesos de dirección que sólo sirven para mantener estructuras.
- . Los intercambios son fundamentalmente de naturaleza económica a los efectos de esas necesidades y mantenimiento de niveles de satisfacción en el puesto de trabajo.

2 - Para aquellas situaciones de transformación o cambio la dirección de los recursos humanos implica otra forma de orientarlos y de realizarlos. Se trata de potenciar los recursos humanos hacia una orientación a niveles más altos de satisfacción, lo que implica un acceso a los comportamientos humanos con todo lo que exige de capacidad directiva.

Se trata de facilitar los grandes cambios y, al mismo tiempo, implica una modificación cultural. En este sentido los propios superiores o directivos tienen que asumir este nuevo esquema de valores a los efectos de poder dar respuesta a situaciones de cambio o ruptura con eficacia.

Todo ello implica que la dirección de los recursos humanos tiene, según las situaciones en que se plantea el proceso de dirección, exigencias muy distintas a su propia capacidad directiva, muy en particular, a las necesidades de información de que debe disponer para poder realizar, en particular, los procesos de dirección de recursos humanos transformacionales.

V. EXIGENCIAS QUE PLANTEA LA DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS A LOS SISTEMAS DE INFORMACION

El sistema de información orientado a la dirección de los recursos humanos en la empresa debe contemplarse desde dos exigencias de información vinculantes pero, al mismo tiempo, diferenciadas por sus contenidos y por sus niveles de exigencia informativa :

1 - Tal como se recoge en la figura 29 existe un área que podemos denominar, "gestión de recursos humanos" en la que el sistema de información de los recursos humanos tiene que dar respuesta fundamentalmente a tres exigencias:

- . Planificación de los recursos humanos
- . Conocer los potenciales de los recursos humanos
- . Administrar los recursos humanos

Se trata aquí de disponer de manera eficiente tanto los recursos humanos disponibles como sus potenciales de desarrollo y, consecuentemente, también, dar una respuesta informativa sobre los resultados y los procesos administrativos.

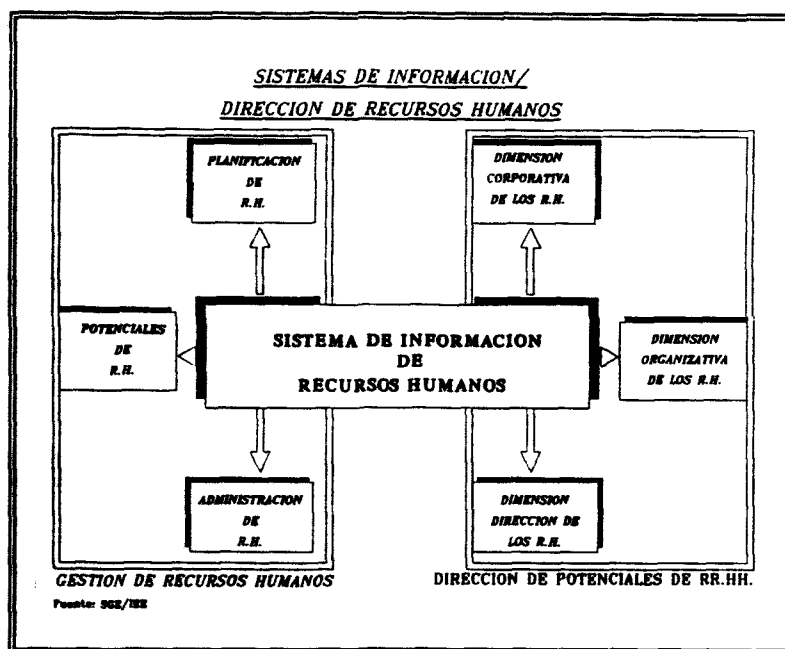


Figura 29

2 - La segunda de las dimensiones corresponde a lo que podemos denominar "dirección de potenciales de recursos humanos", esto es, toda la información necesaria para generar esos nuevos potenciales, desarrollar los existentes, lo que estaría dentro de esa **dimensión corporativa de los recursos humanos**. Se trata, consiguientemente, de

- . **Dimensión corporativa de los recursos humanos**, potenciales a desarrollar
- . **Dimensión organizativa de los recursos humanos**
- . **Dimensión que afecta a la forma de dirigir los recursos humanos**

Ambos subsistemas de información constituyen en una interrelación mutua el único sistema de información del que debe emanar, por un lado, la información para gestionar y, por el otro lado, la información destinada a aflorar y diseñar la dirección de los recursos humanos.

Una de las exigencias claves de un **moderno sistema de información** para la dirección es que tiene que tener capacidad de respuesta para el análisis de situaciones, funciones o procesos desde una perspectiva de :

- . Globalidad
- . Singularidad

Entre ambas magnitudes globalidad y singularidad existe una mutua referencia, tanto a la hora de facilitar información sobre instituciones, unidades organizativas, procesos, funciones o disposición de recursos.

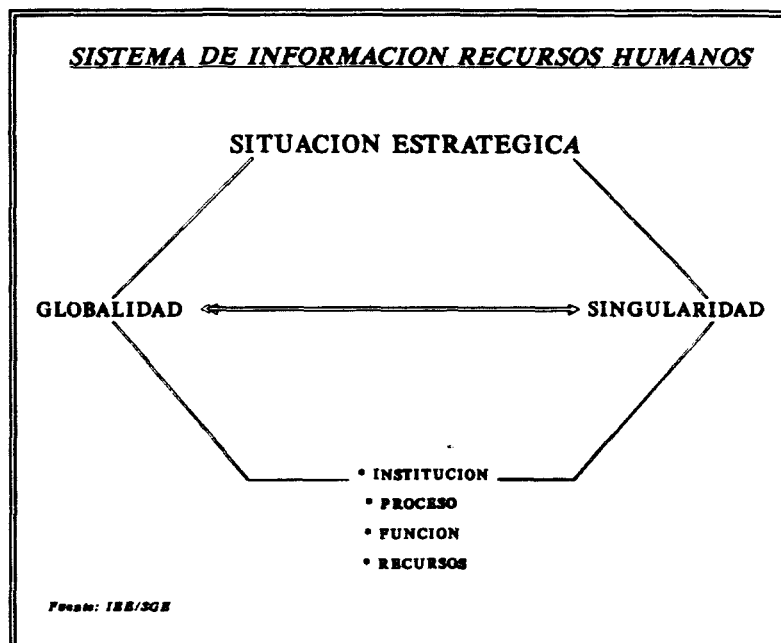


Figura 30

La gran exigencia no es de conocer la información desde su perspectiva singular, sino desde esta visión de entender el conjunto.

En este sentido los **modernos sistemas informáticos** permiten evaluar la singularidad desde la globalidad y, por otro lado, evaluar la globalidad desde la dimensión analítica de lo singular. Con lo cual el problema de agregaciones y desagregaciones desaparece desde la perspectiva de un buen sistema de información sobre los recursos humanos. Precisamente en estos sistemas de información de los recursos humanos es donde más deben utilizarse estas dos dimensiones : la global y la singular, ya que los individuos son personas diferenciadas pero que, al mismo tiempo, están integradas en conjuntos organizativos. Es la única manera de conocer dónde están los problemas, cómo orientar su solución y cómo hacerlo de manera eficiente.

Las exigencias que se plantean, en términos globales, a un sistema de información de recursos humanos es el hecho de que debe orientarse fundamental y de manera prioritaria al hombre y no a la organización. Al hombre en cuanto a que es la referencia para el sistema de información; y en cuanto a la Corporación en lo que se refiere a la dimensión global interdependiente que antes se ha mencionado. En la **figura 31** se recoge un conjunto de exigencias que afectan a los aspectos siguientes :

- . Aspectos económicos que reflejan la racionalidad y, en particular, la capacidad de una base única de información.
- . Se trata de incidir en el hombre por la vía de la motivación, de la comunicación, del diálogo, de la flexibilidad y rapidez y de su capacidad integradora.
- . Se trata de descubrir potenciales de recursos humanos, de administrarlos eficientemente, pero siendo ésta función subsidiaria de la primera.

La insistencia de que el sistema de información tiene que ir orientado prioritariamente al hombre y no a la organización es porque la realidad de la eficiencia en la dirección de los recursos humanos es el comportamiento del hombre, y no tanto su sueldo o la cantidad de hombres, o cualquier otra mag-

nitud que se refiera a la dimensión organizativa que pasa a un segundo término, dentro de su relevancia en la organización empresarial.

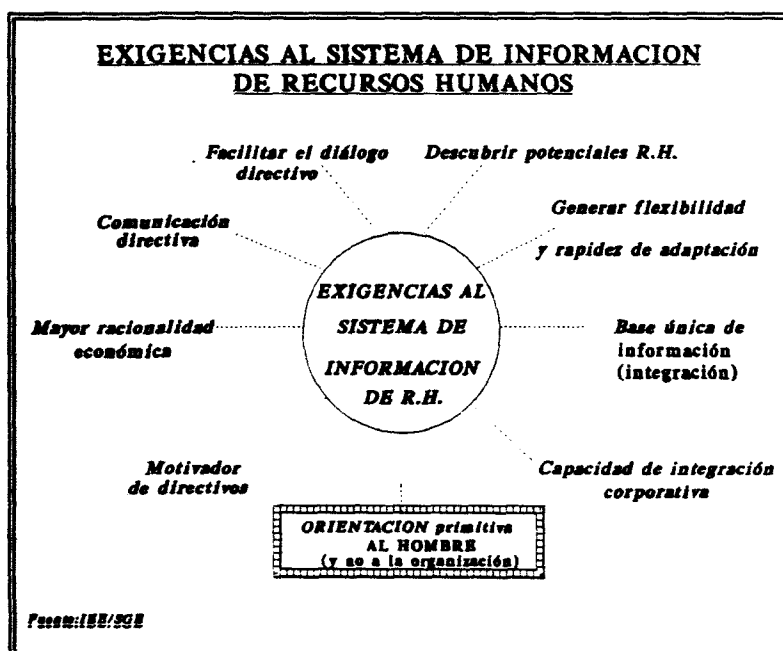


Figura 31

Ello conlleva que todo el sistema de información para la dirección de los recursos humanos debe reunir una serie de características que se recogen gráficamente en la figura 32. Podría señalarse, por lo tanto, que las características más incisivas sobre un sistema de información para la dirección de recursos humanos son :

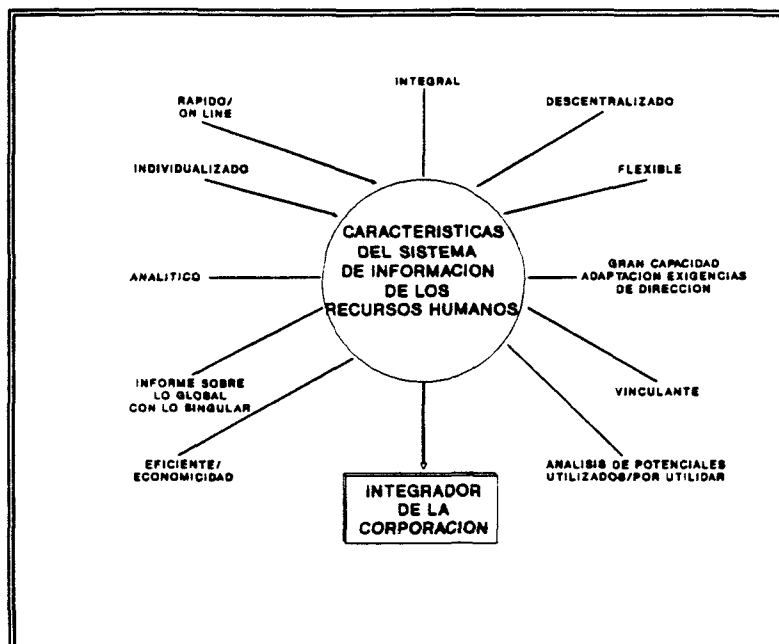


Figura 32

- . En primer lugar, en cuanto a lo **singular o individual** de que el sistema de información debe facilitar capacidad analítica, individualizada, la visión de lo global desde la perspectiva singular, debe ser descentralizado, y debe ser fundamentalmente flexible.
- . En segundo lugar, el sistema de información debe ser el **vínculo o motor fundamental para integrar a los individuos** en la Corporación y con ello tener una capacidad, visión más realista que en una perspectiva global únicamente o individualizada singularmente.
- . Debe tener una alta capacidad para adaptarse a las exigencias de dirección, debe ser vinculante, debe disponer de una sólida base de datos que permita analizar los potenciales utilizados y aquellos potenciales que faltan por utilizar. Con lo cual se trataría de descubrir las bases para dónde y cómo debe plantearse, con qué orientación, la dirección de los recursos humanos.
- . Y, por último, debe ser **eficiente, económico**, de manera que se utilicen muchos de los recursos informáticos disponibles.

Precisamente si contemplamos en la **figura 33** cuál es el reto de la empresa española podemos asumir que se trata de cuatro acciones que tiene que realizar fundamentalmente :

- 1 - Tiene que **descubrir potenciales**, esto es, tiene que descubrir de lo que dispone, bien de mercados o de estructura interna, dónde están los potenciales para realizar una variación significativa de eficiencia con incrementos de productividad en un 30% o un 40%. Esto significa un cambio radical de los comportamientos de los recursos humanos. Este desarrollo de descubrir potenciales no se logra por adaptaciones de tipo tendencial, sino por adaptaciones de tipo mutativo.
- 2 - Se necesita que sus personas, sus recursos humanos, tengan visión de nuevos entornos, nuevos potenciales, de la selección adecuada de sus entornos y de potenciales que manifestada en productos y mercados, sean los más adecuados para los potenciales de la institución generando nuevas estrategias de adaptación que permitan efectuar un acoplamiento sinérgico entre los potenciales externos e internos de la institución. Aquí se trataría de una función potencial de los recursos humanos.

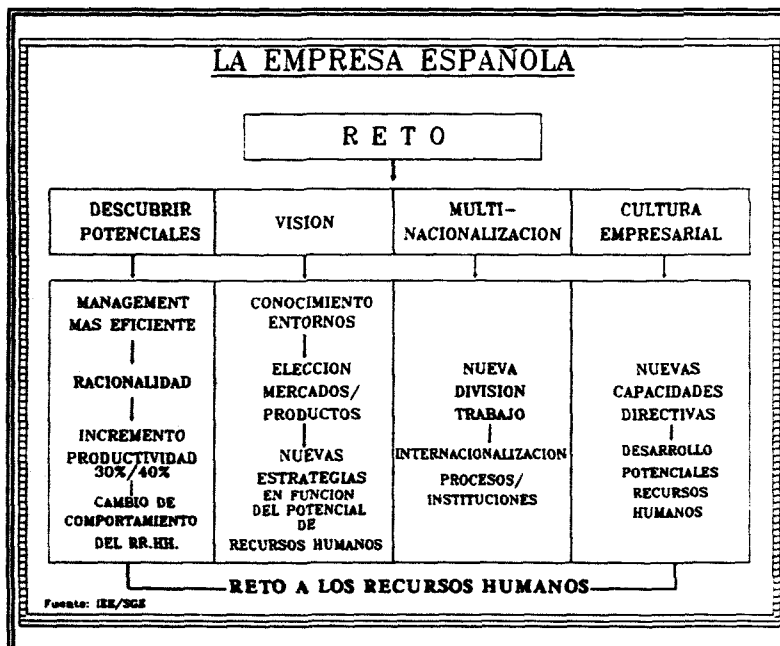


Figura 33

- 3 - La **multinacionalización de procesos**, funciones, instituciones, constituye la base para alcanzar una división de trabajo que conlleva a una máxima eficiencia; significa una internacionalización de los recursos humanos.
- 4 - La **Cultura Empresarial**, quiere decir, nuevos sistemas de valores con sus normas correspondientes, para que permitan descubrir y desarrollar nuevas capacidades directivas. Se trataría del desarrollo máximo de los potenciales de recursos humanos. Puede apreciarse que en estas cuatro vías tiene que simultanear su actuación la empresa española para poder situarse en un plazo corto a niveles altos de competitividad, siendo su respuesta fundamental : el reto de los recursos humanos y de su eficiente dirección corporativa.

En su conjunto podemos, por lo tanto, afirmar, que las exigencias a un **sistema de información de los recursos humanos** recogen la complejidad de las propias características de los recursos humanos, su implantación dentro de las áreas de la empresa y su dificultad de cálculo y evaluación, no ya sólo de los problemas actuales sino de los potenciales desconocidos y que de su evaluación o descubrimiento va a depender el éxito o fracaso de la empresa.

En una empresa competitiva, para entornos cambiantes, para estructuras cambiantes, no hay más que una respuesta para el éxito de las Corporaciones : **recursos humanos sobre sistemas de valores que hayan asumido los valores de competitividad para que instrumenten en cada momento, y según las situaciones, aquellas formas de adaptación que partiendo de normas idénticas genere estrategias diferenciadas** y, por lo tanto, no pierda el hilo conductor del proceso corporativo, de seguridad y certidumbre en la actuación del hombre en la empresa.

